

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ

Визначена необхідність використання динамічних систем показників продуктивності, які тісно пов'язані з іншими системами контролю й підвищення ефективності виробництва. Запропоновано зсув акцентів з оцінки поточного стану фірми (яка в першу чергу описується показником прибутку) на оцінку стану в перспективі, що характеризується технологічним і організаційним станом фірми стосовно конкурентів, та кількісно виражається показником продуктивності праці. Представлена модифікована концепція продуктивності праці з урахуванням ринкових умов. Досліджено основні етапи програми підвищення й управління продуктивністю праці. Запропоновано об'єднання закордонного досвіду в розробці програм управління продуктивністю праці з вітчизняною класифікацією факторів підвищення продуктивності. Визначені основні методи підвищення продуктивності праці. Представлений систематизований процес управління продуктивністю праці.

Постановка проблеми. У зв'язку з тим, що програми підвищення й управління продуктивністю праці (на відміну від програм спрямованих на поліпшення поточних фінансових показників) за кордоном одержують поширення тільки із середини 70-х років, а в сучасній вітчизняній літературі вони тільки побічно згадані, завдяки цьому, дані програми майже не використовуються на машинобудівних підприємствах. Результат – втрата вітчизняними підприємствами конкурентоспроможності на світовому ринку. Постає необхідним розглянути закордонний досвід з розробки програм управління продуктивністю праці та спробувати з'єднати його з вітчизняними результатами в даній сфері.

Аналіз досліджень і публікацій. Різні проблеми управління продуктивністю праці знайшли своє відображення в основоположних роботах науковців минулого: А. Сміта, Р. Оуена, Ч. Беббіджа, О.Конта, Н.Сеніора, Ф.Тейлора, Г.Емерсона, А.Файоля, Ф.Гілберта, Б. Сэема, Ф. Бастиа, К.Маркса. Серед сучасних вчених-економістів суттєвий внесок в розвиток теорії й практики зробили: Д.Скот Синк, Д.Кендрик, Е.Деннісон, С.Фабрикант, Р.Солоу, Д.МакГрегор, Т.Питерс, Р.Уотермен, М.Х. Маскон, П.Друккер, Д.П.Богиня, І.К.Бондар, Р.В.Гаврилов, Б.М.Генкин, О.Е.Германова, А.М.Колот, В.С.Астраускас, М.Абрамович, І.І.Прокопенко.

Постановка завдання. Мета статті полягає в систематизації процесу управління продуктивністю праці та визначення можливості використання програм управління продуктивністю праці на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Використовуючи категорію продуктивності праці, постійно доводиться мати на увазі дві крайності: з одного боку, досить вузьке поняття з ясно обкресленою роллю в механізмі управління, яке можливо кількісно легко виразити, але воно не дає цілісного представлення про виробничий процес; з іншого боку – поняття, що багатогранно характеризує цей процес, але тому що для свого кількісного представлення вимагає декількох показників, внаслідок цього важко реалізоване в практичній діяльності.

Як і багато інших понять, продуктивність праці припускає множинність свого чисельного представлення. Причому множинність ця не альтернативна (той або інший показник), а взаємодоповнююча (система показників). Тому цілком коректно говорити про продуктивність праці у вузькому й широкому змісті слова. Під продуктивністю праці у вузькому змісті – розуміється один показник, що характеризує ефективність виробничого процесу з погляду його основної мети у вигляді співвідношення продукції, призначеної для реалізації за межами цього виробничого процесу, та одного або декількох основних ресурсів. Тут під продукцією мається на увазі підсумований, з деяким виправленням на якість, набір товарів і послуг. У такому показнику не відбиваються умови, що супроводжують виробничий процес (своєчасність виконання замовлення, число травм, отриманих

робітниками і т.д.), хоча побічно вони можуть знайти відбиття в ціні продукції й витратах на робочу силу, у вигляді витрат на страхування. Основне завдання, яке необхідно вирішувати при визначенні продуктивності праці у вузькому змісті слова – це вибір ознаки, що щонайкраще характеризує наше представлення про ефективність у цілому, з погляду основного завдання, що стоїть перед підприємством або іншою виробничою одиницею.

У міру розширення кола завдань, що стоять перед підприємством, все важче описувати ефективність його діяльності за допомогою одного показника. У цьому випадку зручніше перейти до системи показників, тобто трактувати продуктивність у широкому змісті слова.

Розрахунок продуктивності праці здійснюється в наступній послідовності: по-перше, виділяється ряд ознак, які щонайкраще представляють поняття продуктивності (завдання простіше, ніж виділення однієї ознаки); по-друге, або пропонується процедура зведення ряду показників до одного з метою однозначної оцінки сформованої ситуації (додаткове завдання), або допускається, що остаточне господарське рішення приймається при наявності декількох (цілком можливо, суперечливих) кількісних оцінок, тобто в кінцевому рахунку залучаються на допомогу такі "інструменти", як інтуїція, досвід і т.д. Подібного роду "інструменти" обов'язково присутні на одному з етапів побудови більш-менш складних статистичних показників.

Традиційна система виміру продуктивності праці націлена на оцінку процесу діяльності працівників, а не на ті послуги, які вони надають. Токарі звичайно оцінюють свою роботу в кількості оброблених виробів, секретарі – в кількості прийнятих документів, надрукованих копій, телефонних дзвінків, менеджери – в числі нарад, на яких вони були присутні, складених службових записках, прочитаних заявках та ін. Погляд на роботу установи із цієї сторони демонструє лише розмаїтість видів діяльності, людей залучених у неї, але зовсім нічого не говорить про мету цієї діяльності. Ця система рідко візьме до уваги оцінку споживача. Такі міри, як кількість працівників, кількість витрачених годин і т.д., використовуються в першу чергу тому, що вони легко піддаються кількісній оцінці. Однак важливо вимірювати не просто результат, а результат у вигляді послуги, який має на увазі якісне й своєчасне задоволення потреб конкретного споживача. Установка на ефект (на максимально повне задоволення потреб клієнта) на відміну від установки на економічність (зниження витрат) настроює на інновації, поліпшення якості й своєчасність надання послуг, що диктують постійно змінні ринкові умови.

Продукт сучасного виробництва складна динамічна єдність "матеріальних" і "нематеріальних" властивостей, що забезпечується організаційно й професійно збалансованою роботою численних груп фахівців із різних областей. Будь-який перекис, убик однієї зі сторін, руйнує цю цілісність із втратою споживчих якостей, престижу й іміджу даної виробничої системи. Саме тому оцінка продуктивності повинна носити інтегрально-факторний характер, що дозволяє врахувати роль всіх сторін процесу виробництва. Потрібні показники, що відбивають своєрідність ролі кожного фактора та, у той же час, дозволяють формувати загальну оцінку.

Одна міра, один показник часто не відбивають повністю всю роботу. Наприклад, багато інформаційних відділів використовують показник "число розроблених програм для ПК" як головний індикатор успіху, однак ця міра не враховує, наскільки ці програми були корисні для споживача. Очевидно, даний показник, повинен бути доповнений такими показниками, як: помилки, переробки та корисність програми.

Працівники, природно, бояться будь-яких вимірів їхніх дій, тому що це може та, як правило, приводить до підвищення інтенсивності їхньої праці або до несподіваних перебудов. У зв'язку із цим

необхідні психологічні хитрощі й сучасні прогресивні методи мотивації для того, щоб зломити внутрішній опір працівників для одержання задовільних оцінок продуктивності праці.

Доводиться відзначати також, що легко вимірюються проміжні стадії виробничого процесу, але важко оцінюються кінцеві послуги. Системами, основні параметри яких переведені на чисельну мову, управляти значно легше, але варто пам'ятати, що при перекладі на чисельну мову, щось губиться. Якщо для кресляра встановлюється норма у вигляді кількості креслень на місяць та у випадку невиконання даного показника треба економічна санкція, тоді природно, що працівник працює тільки на цей показник на шкоду всім іншим, які можуть бути важливі для споживача. Логічно, що більше ефективна оцінка, повинно бути представлена системою показників.

На думку автора, в ринкових умовах швидких технологічних змін, коли в собівартості кінцевої продукція збільшується частка не матеріальних ресурсів, коли в загальній кількості персоналу збільшується частка не прямого виробничого персоналу (управлінський і інфраструктурний), коли продукція стає все складнішою за формою й складом та коли збільшується вага якісних показників з якісними шкалами вимірювання, постає необхідним використання тільки динамічних систем показників продуктивності тісно пов'язані з іншими системами контролю й підвищення ефективності виробництва.

При розробці системи показників продуктивності праці також важливо враховувати й політику основних керівників підприємства. Залежно від діапазону системи й одиниці аналізу необхідна підтримка та узаконення керівництвом відповідного рівня. Не одна програма зазнала невдачі у зв'язку з недостатньою підтримкою керівництва.

На практиці представлення про те, що таке продуктивність праці (коли справа стосується виміральної формули), досить відмінно від того, котре формулюють у своїх роботах теоретики. Отже, практики дуже мало уваги приділяють на заклики теоретиків про необхідність правильно застосовувати показники продуктивності праці. На їхній погляд, прості, хоча й недосконалі, міри із практичної точки зору вважаються кращими, ніж досконалі, але складні. Щоб міри працювали, вони повинні бути зрозумілі тими, для кого вони встановлені. Тому керівники вибирають не "правильні" показники, а ті, які їм зручні для контролю за рухом до своєї головної мети – збільшення прибутків. Підприємства живуть не заради підвищення продуктивності праці, а заради підвищення норми прибутку. Тому багато підприємств і не знають про існування іншого способу оцінки продуктивності праці.

Багато керівників приймають рішення тільки на основі інформації, що прив'язана до прибутку. Але в умовах інфляції прибуток не є надійним орієнтиром стійкості фірми в довгостроковій перспективі. Міри продуктивності дозволяють аналізувати стан справ з виправленням на інфляцію. Завдання полягає в тому, щоб прив'язати продуктивність праці до прибутку. Таким чином, орієнтація на ріст продуктивності праці не є принципово новою формою управління виробництвом. Даний процес відображає зсув акцентів з оцінки поточного стану фірми (яке в першу чергу описується показником прибутку) на оцінку стану в перспективі, що характеризується технологічним і організаційним станом фірми стосовно конкурентів, та кількісно виражається показником продуктивності праці. У міру посилення конкуренції не тільки норма прибутку сьогодні, але можливість вижити завтра – таке ж, першочергове завдання компанії. Підприємство, що домагається високих фінансових результатів за рахунок вдало сформованої кон'юнктури на ринку, не має високих перспектив, якщо воно не зуміє реально (тобто після дефляції витрат і результату) підвищити продуктивність праці.

У реальній практичній діяльності традиційна версія продуктивності праці повинна модифікуватися в представлену на рисунку №4.

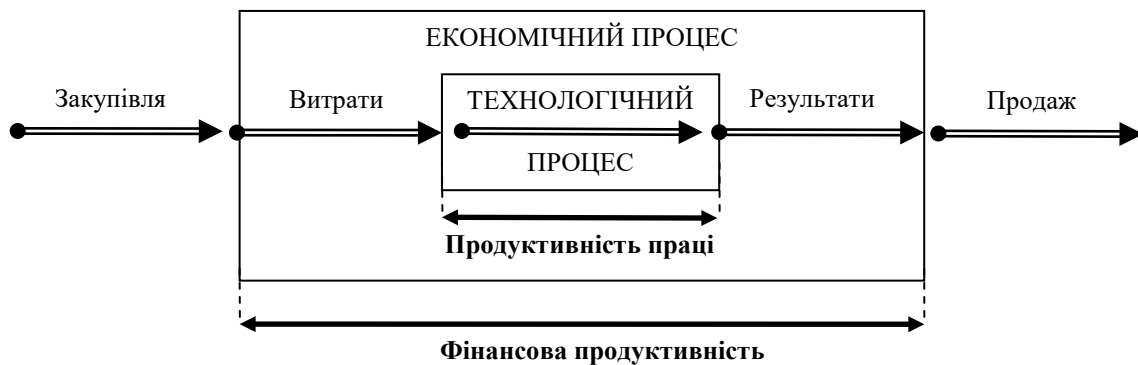


Рис. 4. Концепція продуктивності праці з урахуванням ринкових умов

Основним завданням управління продуктивністю праці на рівні підприємства повинно стати виділення контрольованих з боку підприємства й неконтрольованих факторів, що впливають на зміну прибутку. Відповідно до цього відбувається розкладання фінансового результату діяльності фірми на дві складові. Перша складова залежить від внутрішніх організаційно-технологічних зусиль, що й характеризують показники продуктивності праці, визначаючи фактори, що впливають на загальну продуктивність праці для наступної розробки програми її підвищення. Друга складова залежить від конкретних ринкових зусиль, тобто цін на продукцію, на сировину, матеріали, енергію й інші компоненти витрат. При цьому, звичайно, не слід упускати з виду, що продуктивність праці й стійкість на ринку – величини, досить тісно пов'язані. Підприємство, що має середню продуктивність, а не більшу, ніж в інших, перебуває в постійній залежності від ринку, ріст продуктивності праці знижує цю залежність. Якщо це було б не так, то ніхто б не займався проблемами продуктивності праці.

Аналіз рівня продуктивності в зарубіжних фірмах і компаніях проводиться на підставі розроблених нормативів або стандартів, досягти яких повинна намагатися фірма. Для розробки нормативів використовуються такі підходи:

- оцінка;
- інженерний підхід;
- зіставлення наявних можливостей з відповідними в аналогічних фірмах і компаніях;
- розробка нормативу рівня продуктивності.

Використання цих підходів дає змогу скласти систему вимірювань продуктивності на підставі комбінацій різних типів взаємозв'язків, які певною мірою відбивають рівень продуктивності.

Саме через ретельний аналіз виявляються невикористані можливості системи, які можна врахувати у стратегічному плані для проектування, створення і впровадження програм управління продуктивністю праці.

Програм підвищення й управління продуктивністю праці в закордонній практиці є дуже багато. Одні з них зосереджують увагу на технічних аспектах виробничого процесу. Широке розповсюдження одержали ідеї автоматизованого робочого місця, автоматизованого офісу й т.д. Другі зосереджують увагу на соціальних важелях, тобто залучення рядових працівників у процес прийняття управлінських рішень, заходи щодо збагачення праці. У треті робиться упор на матеріальне стимулювання. Популярної стала система оплати, які погоджують приріст оплати робочої сили із приростом продуктивності праці. Загальним елементом у всіх цих програмах є процедура виміру продуктивності праці – рівня, динаміки, взаємозв'язку з фінансовими показниками, як необхідна умова для контролю за реалізацією цілеспрямованих управлінських дій.

Планування заходів в області управління продуктивністю праці – це складне завдання, що не залежить від величини й структури організаційної системи. Для ринкової економіки характерно, що все більше число працівників апарата, відділів кадрів і менеджерів різного рівня зіштовхуються з необхідністю розробки й впровадження програм в області продуктивності праці [5, с.133]. Якість процесу планування на ранніх стадіях розробки програм управління продуктивністю має істотне значення для успіху довгострокових програм управління, тому до їх розробки треба підходити всебічно підготовленими і скрупульозно.

У світовій практиці програми підвищення та управління продуктивністю передбачають замкнений цикл етапів, послідовність виконання яких забезпечує формування програми управління продуктивністю.

Програми управління продуктивністю праці включають:

- 1) вимір і оцінку продуктивності;
- 2) планування контролю й підвищення продуктивності на основі інформації, отриманої в процесі виміру й оцінки;
- 3) впровадження мер контролю й підвищення продуктивності;
- 4) вимір і оцінку впливу цих мір.

У книзі "Управління продуктивністю", автора Д.Скотта Синка [2], більш детально описані вісім послідовних етапів процесу стратегічного планування стосовно проектування і розробки програми управління продуктивністю праці. Оскільки підходи до формування програм підвищення та управління продуктивністю в основі своїй однакові, й тільки особливості та специфіка тієї чи іншої організації накладає свій відбиток на етапи планування, то дана методологія може бути використана й на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Розробка програми управління продуктивністю праці включає в себе вісім кроків [2, с. 459-465]:

1. Внутрішня стратегічна оцінка (критичний погляд з середини).
2. Зовнішня стратегічна оцінка (критичний погляд на оточення).
3. Перетворення результатів отриманих на попередніх етапах в передумови плану.
4. Стратегічне планування.
5. Розробка критеріїв продуктивності програми.
6. Планування заходів.
7. Планування проектів.
8. Розгляд і оцінка програми.

Відповідно до існуючої практики менеджери розробляють план стратегічних заходів у сфері управління продуктивністю праці. Застосовувані ними методи її виміру, оцінки, контролю і підвищення можуть бути ідентичними тим, котрі використовуються в інших організаціях. Однак характер використання цих методів та їх об'єднання в систему є унікальним у кожній організації, тому що кожна організація має свої особливості.

Управління підвищенням продуктивності праці передбачає не тільки врахування факторів, які впливають на ефективність праці безпосередньо на виробництві. Важливу роль у цьому випадку відіграють фактори, які визначають загальні пропорції праці в народному господарстві, механізм їх регулювання, рівень розвитку науки і знань, здатність суспільства реалізувати їх у великих масштабах, гнучкість і маневреність економічних методів управління, пріоритети інвестиційної політики, розподілу і кооперації праці, суспільну організацію праці, відтворення робочої сили. Власне, мова йде про механізм

багатофункціонального взаємозв'язку між виробничими силами і виробничими відносинами.

Що ж стосується контролю і підвищення продуктивності, то для того, щоб допомогти менеджерам більш системно підійти до пошуку і відбору методів підвищення продуктивності, що відповідають їхнім потребам, автором пропонується використовувати добре розроблену вітчизняними науковцями класифікацію факторів і резервів підвищення продуктивності праці. Це дасть можливість визначити, які саме фактори більшою мірою впливають на підвищення продуктивності праці, який ще є резерв для підвищення та, які є сучасні методи впливу на стан цих факторів.

Продуктивність праці – показник динамічний, що постійно змінюється під впливом безлічі факторів. Фактори зміни показника – це сукупність всіх рушійних сил і причин, які визначають динаміку цього показника. Відповідно фактори підвищення продуктивності праці – це вся сукупність рушійних сил і причин, які призводять до збільшення продуктивності праці. Оскільки підвищення продуктивності праці має велике значення, як для кожного підприємства окремо, так і для суспільства в цілому, вивчення факторів і пошук резервів збільшення стає найважливішим завданням економічної теорії й практики.

Ріст віддачі всі складових виробництва, у тому числі праці, досяжний тільки, якщо адміністрація підприємств сконцентрує увагу на факторах, що сприяють більше повному використанню внутрішніх ресурсів і накопиченого трудового, виробничого й комерційного потенціалу.

Рівень продуктивності праці значною мірою визначається тим, наскільки повно за інших рівних умов реалізуються основні фактори її росту. Фактори в різній мірі впливають на рівень продуктивності праці в кожному конкретному випадку та у різні періоди часу. Крім того, на рівень і динаміку продуктивності праці впливають також умови, у яких протікає процес праці. Вони або підсилюють дію того або іншого фактора (якщо вони сприятливі), або послаблюють його. Наприклад, природно-кліматичні умови істотно впливають на результати праці і його продуктивність у сільському господарстві. Суспільні умови, пов'язані з виробничими відносинами й з формами власності на засоби виробництва, також можуть певним чином відбитися на продуктивності праці.

Вивчення й виявлення механізму дії факторів дозволяє краще використовувати їх для підвищення продуктивності праці. Цьому покликана сприяти науково обґрунтована класифікація факторів. Класифікація факторів підвищення продуктивності праці являє собою їхнє угруповання за характером впливу на позитивну динаміку продуктивності праці. В умовах широкої конкуренції класифікація факторів актуальна, оскільки має велике значення, як для теоретичних, так і для практичних досліджень, оскільки фактори росту продуктивності праці представляють собою зміни матеріально-технічних, організаційно-економічних і соціально-психологічних умов, як у безпосередньому процесі виробництва, так і поза нього (сфера послуг, охорона здоров'я, освіта, житлово-побутові умови).

Дослідження факторів необхідно також для більш точної оцінки успіхів в галузі підвищення продуктивності праці. Не знаючи, з чого складається загальний приріст продуктивності праці, таку оцінку дати важко, тому що фактори, що впливають на продуктивність праці, далеко не рівноцінні та не однозначні. Одні дають стійкий приріст, а вплив інших є змінним. Нарешті, різні фактори вимагають неоднакових зусиль і витрат для приведення їх у дію. Тому досить важливо знати, за рахунок чого відбудеться приріст продуктивності праці.

Класифікація факторів продуктивності праці повинна припускати не тільки їхнє теоретичне обґрунтування, але і розробку такої системи, що охоплювала б усі зміни, що відбуваються у визначеній ланці виробничого процесу, і в той же час забезпечувала б можливість проведення розрахунків щодо

визначення кількісного значення цих факторів у підвищенні продуктивності праці в досліджуваному періоді [1, с. 74].

Під впливом факторів скорочуються витрати живої праці на виробництво одиниці продукції, тобто підвищується рівень продуктивності праці. При цьому форми прояву цих факторів досить різноманітні, практично незліченні й можуть виступати не тільки як конкретні заходи (наприклад, підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва, удосконалювання організації й обслуговування робочих місць, впровадження типових структур управління й т.п.), але і як глибинні процеси і явища, що сприяють підвищенню продуктивності праці (зміна й розвиток форм власності, удосконалювання розподільних відносин господарського механізму й т.п.) [3, с.366].

До найбільш важливих факторів, що впливають на продуктивність праці, відносять всі фактори, які призводять до поліпшення якості робочої сили. Це насамперед такі характеристики робітників, як рівень кваліфікації й професійних знань, умінь, навичок; компетентність, відповідальність, розумові здатності; адаптованість, здатність до інновацій, професійна мобільність, дисциплінованість, моральність, здатність реагувати на зовнішні стимули та внутрішнє бажання якісно виконувати роботу. До цієї групи факторів також відносять характеристики трудових колективів, такі, як трудова активність, творча ініціатива, соціально-психологічний клімат, система ціннісних орієнтації [4, с.277].

Матеріальна й моральна зацікавленість працівників у результатах праці, як фактор підвищення його продуктивності, діє в різних напрямках. Найбільш коротким і доступним шляхом є підвищення інтенсивності праці. Воно дає негайний і очевидний результат. Однак при цьому продуктивна сила праці не збільшується, а психофізіологічні границі підвищення інтенсивності праці досить жорсткі. Істотний ріст продуктивності праці тільки за рахунок підвищення інтенсивності й збільшення енергетичних витрат організму працівника не може бути досягнутий.

Разом з тим зацікавленість працівників у результатах праці спонукує їх до вдосконалювання організації виробництва й праці. Таким чином, соціальний фактор реалізується через організаційні й матеріально-технічні фактори та викликає прагнення до вдосконалювання техніки, технології, організації виробництва, праці й управління.

Однак тільки матеріальної й моральної зацікавленості в результатах праці недостатньо. Потрібно не тільки хотіти одержати бажаний результат, але й бути здатним його досягти. Для цього необхідні, по-перше, кваліфікація, що здобувається за допомогою первісного навчання й тривалої практики, а, по-друге, стан здоров'я, що відповідає виконуваній роботі. Але оскільки стан здоров'я, фізична дієздатність працівників залежить не тільки від виробничих умов, але й від умов життя взагалі (ступінь задоволення життєвих потреб у їжі, одязі, житлі, у повноцінному відпочинку й т.д.), то й корні соціально-економічних факторів виходять далеко за межі підприємства й охоплюють, по суті, весь життєвий уклад, спосіб життя тої або іншої соціальної групи.

Класифікація факторів важлива тому, що вона дозволяє перейти від простої реєстрації змін у рівні продуктивності праці до активного виявлення причин, які обумовили ці зміни, а отже, до виявлення невикористаних резервів.

Резерви росту продуктивності праці – це можливості більш повного використання продуктивної сили праці, всіх факторів підвищення його продуктивності за рахунок удосконалювання техніки, технології, поліпшення організації виробництва, праці й управління [3, с.389; 4, с.279].

Резерви тісно пов'язані з факторами росту продуктивності праці. Якщо той або інший фактор розглядати як можливість, то використання пов'язаного з ним резерву – це процес перетворення

можливості в дійсність [4, с. 279].

Відомо, що "ціль виявлення резервів складається з максимального використання всіх можливостей економії суспільної праці, як безпосередньо в живій праці, так і в упредметненій – у засобах праці й предметах праці. Тому резерви діляться, насамперед, на дві великі групи: резерви кращого використання засобів виробництва й резерви кращого використання робочої сили" [3, с.389]. Для досягнення поставленої мети треба постійно або періодично визначати зміни витрат живої й упредметненої праці за допомогою існуючого ряду методів.

Для більше повного використання резервів підвищення продуктивності праці на підприємствах розробляються програми управління продуктивністю, у яких визначаються види резервів, конкретні строки й способи їхньої реалізації, плануються витрати на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їхнього впровадження.

Після визначення, які саме фактори більшою мірою впливають на підвищення продуктивності праці, менеджерам необхідно підібрати відповідні методи для покращення ситуації на підприємстві.

Розроблено досить багато методів підвищення продуктивності праці. Основні з них це: традиційне нормування праці, скорочення накладних витрат; облік витрат; проектування витрат (кошторисні розрахунки); перевірка витрат енергії; управління запасами; складські роботи; розвиток та впровадження нових технологій; технічне переоснащення; спрощення документообігу та комп'ютеризація; робототехніка, автоматизація, системи автоматизованого виробництва; програми стимулювання удосконалення обладнання; дослідження і розробки; розробка методів проектування; стратегічне планування; організація виробництва; організаційний аналіз; управління виробництвом; управління якістю; аналіз операцій; планування виробничих потужностей і управління ними; розробка методів праці; дослідження операцій; управління по цілях за участю службовців; збагачення змісту праці, розробка і перегляд посадових обов'язків; сучасне управління трудовими ресурсами; прогресивна мотивація праці; підготовка керівників (підвищення кваліфікації); підвищення кваліфікації службовців; кружки якості; програми якості трудового життя; лідерство та інші підходи.

Багаторічною практикою вироблена багата кількість ефективних методів забезпечення ощадливого використання ресурсів. Ці методи реалізуються через основні функції управління.

Загальними функціями управління для всіх підсистем, що характеризують вплив на відносини людей у процесі виробництва, є функції організації, нормування, планування, координації, мотивації, контролю і регулювання [6, с.589].

Усі функції управління взаємодіють між собою і представляють систему, елементи якої взаємопов'язані єдиними цілями і задачами. У зв'язку з тим, що система управління продуктивністю праці є складовою частиною загальної системи управління підприємством, то її організаційне забезпечення повинно органічно сполучатися із загальною організаційною структурою управління. Таке сполучення дозволяє знизити загальний рівень управлінських витрат, забезпечити координацію дій системи управління продуктивністю праці з іншими управляючими системами, особливо з управлінням виробничими підрозділами, підвищити комплексність і ефективність контролю за реалізацією прийнятих рішень.

Управління продуктивністю праці безпосередньо пов'язано з виробничим, інноваційним, інвестиційним, фінансовим менеджментом, менеджментом персоналу й інших підсистем функціонального менеджменту. Це визначає необхідність інтегрувати систему управління продуктивністю праці в загальну систему управління підприємством

Висновки. Підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновки продемонструвавши систематизацію процесу управління продуктивністю праці у вигляді рисунку №5.

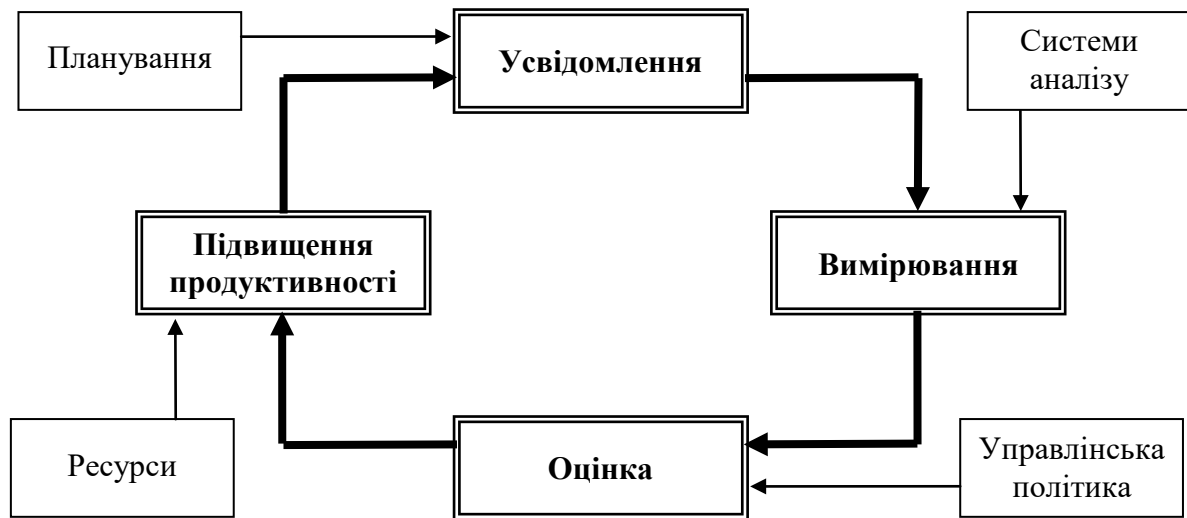


Рис. 5. Систематизація процесу управління продуктивністю праці

Спочатку йде стадія усвідомлення самої проблеми. Більшість розвинених країн сьогодні добре розуміють, до чого призводить падіння темпів продуктивності в національному й міжнародному аспектах. Але питання про продуктивність на рівні фірми усе ще усвідомлюється недостатньо, тому представляється розумним чітко визначити, що ж та або інша організація має на увазі, говорячи про свою власну "продуктивність". Необхідно також зрозуміти, що стосовно до різних функцій і різних рівнів організації, проблема продуктивності повинна ставитися по-різному.

Після усвідомлення проблеми й ухвалення рішення про планомірне зусилля, спрямоване на підвищення продуктивності, на наступному кроці необхідно зрозуміти зв'язок виміру продуктивності з іншими системами виміру й аналізу, якими вже володіє організація. Часто подібні системи вносять великий вклад у розвиток і зміцнення самої системи виміру продуктивності. Потім, необхідний набір основних показників, що дозволяють зосередити увагу на тих частинах організації, які перебувають у сильному або слабкому положенні з погляду аналізу продуктивності та можливостей її підвищення.

Після одержання результатів вимірювання необхідний наступний крок – ставиться діагноз або дається оцінка. Таке оцінювання може лежати в діапазоні від постановки формального й структурованого діагнозу до швидкого й неформального перегляду результатів. При оцінюванні необхідно враховувати основні потреби організації і її політику. Наприклад, спроба підвищення продуктивності в певній частині організації може виявитися даремною, якщо надалі значення цієї частини буде знижуватися або відбудуться істотні зміни в управлінні у зв'язку з новою стратегією компанії. Фахівець з проблем продуктивності і керуючий виробництвом (якщо це не одна й та сама особа) повинні разом скласти довгий список тих проблем і можливостей, які можна знайти для розглянутої частини організації. Результати, отримані в процесі виміру продуктивності, частково дадуть необхідну інформацію, але потрібно також розглянути існуючі завдання й цілі, стиль управління й обмеження для розробки якісної програми підвищення продуктивності праці.

Після того як менеджер завершив оцінювання, виявив проблеми й можливості їхнього рішення в певних областях, проаналізував ресурси, які є в його розпорядженні для здійснення змін, він повинен досліджувати й застосувати певні методи підвищення продуктивності. Це не лінійний процес. Якщо досягнуті деякі успіхи в підвищенні продуктивності, розумно розповсюдити дану інформацію, щоб

підвищити ступінь усвідомлення проблеми службовцями, що у свою чергу буде стимулювати більш якісне вимірювання, більш ретельне оцінювання й т.д.

Після реалізації методів підвищення продуктивності праці знову переходимо до першого кроку з метою усвідомлення тих недоліків, які були здійснені на попередніх етапах. І так далі по спіралі розширюючи сфери впливу системи управління продуктивністю праці.

На закінчення слід сказати, що об'єднання закордонного досвіду в розробці програм управління продуктивністю праці з вітчизняною класифікацією факторів підвищення продуктивності праці й сучасними виробничими методами дає добре підґрунтя для впровадження систем управління продуктивністю праці на машинобудівних підприємствах України.

Результати статті можуть бути використані на вітчизняних підприємствах для покращення процесу управління, як продуктивністю праці, так й підприємством в цілому.

1. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-трудова: Навч. посіб. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 438с.
2. Д.Скотт Синк. Управление производительностью. Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989. – 528с.
3. Дзюба С.Г. Экономика труда и социально трудовые отношения: Учеб. пособ. – Донецк: ООО «Юго-восток» Лтд, 2003. – 550с.
4. Есинова Н.И. Экономика труда и социально трудовые отношения: Учеб. пособ. – К; Кондор, 2004. – 429с.
5. Калина А.В. та ін. Менеджмент продуктивності: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2004. – 232с.
6. Стивенсон В.Д. Управление производством: Пер. с англ. – М.: ООО "Изд-во Лаборатория базовых знаний"; ЗАО "Изд-во Бином", 1998. – 928 с.

де C – це комісійна вставка або стягнення за прийняття управлінських рішень із ступенем економічного ризику; A_i – кут між результативними показниками, отриманими в результаті прийняття управлінського рішення та рівнем ризику; i – управлінське рішення; k – кількість управлінських рішень, прийнятих за обраний період.

Використання формули (1) дасть можливість відобразити залежність між негативними результатами і санкціями і між позитивними результатами прийняття ризикових рішень та доплатами.

Застосування пропонованої теорії мотивації буде інтегрувати інтереси менеджменту працівників, оскільки рівень задоволення потреб та оплати праці залежить від результатів діяльності всього підприємства.

Пропонована мотиваційна теорія та інші мотиваційні механізми сприятимуть відтворенню і нагромадженню людського капіталу, унікальною особливістю його є перманентна приналежність найманому працівнику, який не передає свій капітал у власність даного підприємства і лише взаємна співпраця працівників веде до створення людського капіталу підприємства, що визначає імідж, конкурентоспроможність, репутацію та сприяє економічному зростанню підприємства.

Висновки. Для економічного зростання підприємств торгівлі, ефективного відтворення та нагромадження людського капіталу необхідно:

- створювати мотиваційні механізми, які будуть давати можливість менеджеру на прийняття управлінських рішень з оптимальним рівнем ризику для організації;
- мотивація праці повинна базуватись на гармонізації інтересів організації і працівника;
- система мотивації повинна бути узгоджена з цілями підприємства та потребами працівника;
- сприяти підвищенню офіційної заробітної плати як основного джерела ефективного відтворення та нагромадження людського капіталу в торгівлі;
- функціонування та нагромадження людського капіталу тісно переплетено з мотиваційними механізмами хоча при цьому слід пам'ятати, що він належить кожному індивіду окремо і є капіталом, який не повинен належати господарюючим суб'єктом, персоніфіковано, а може лише тимчасово використовуватись ними на правах оренди.

Література

1. Шевчук В.О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології): Монографія. – К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1998. – 371 с.
2. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. – New York, 1964. – Р. 1.
3. Державний комітет статистики. Україна в цифрах 2006: Статистичний довідник. – К.: Консультант, 2007. – С. 179–180, 189.
4. Данилишин Б., Куценко В. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні: шляхи поліпшення їх використання // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 71–79.
5. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. – 3-тє вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2002. – 313 с.
6. Дергаусов М. Людські ресурси як інструмент реалізації стратегії підприємства // Економіка України. – 2003. – № 6. – С. 26–30.
7. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. виш. навч. закл. – К.: МАУП, 2003. – 304 с.
8. Марцин В.С. Трансформація людського капіталу // Регіональна економіка. – 2007. – № 1. – С. 290–296.
9. Смит Л. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М., 1962. – С. 208.
10. Паздерник Л.М. Соціально-психологічні аспекти управління // Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період: Зб. наук. праць II Міжнар. наук.-практ. конференції у ХІБ. – ТОВНВП “Еврика”, 2004. – С. 368–370.
11. Подольчак Н. R-теорія мотивації і розвиток системи менеджменту організації // Персонал. – 2004. – № 1. – С. 74–80.

Надійшла 14.09.2008 р.

УДК 331.1

С.І. СЕРГІЙЧУК

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ

Визначена необхідність використання динамічних систем показників продуктивності, які тісно пов'язані з іншими системами контролю й підвищення ефективності виробництва. Запропоновано зсув акцентів з оцінки поточного стану фірми (яка в першу чергу описується показником прибутку) на оцінку стану в перспективі, що характеризується технологічним і організаційним станом фірми стосовно конкурентів, та кількісно виражається показником продуктивності праці. Представлена модифікована концепція продуктивності праці з урахуванням ринкових умов. Досліджено основні етапи програми підвищення й управління продуктивністю праці. Запропоновано об'єднання закордонного досвіду в розробці програм управління продуктивністю праці з

вітчизняною класифікацією факторів підвищення продуктивності. Визначені основні методи підвищення продуктивності праці. Представлений систематизований процес управління продуктивністю праці.

Постановка проблеми. У зв'язку з тим, що програми підвищення й управління продуктивністю праці (на відміну від програм спрямованих на поліпшення поточних фінансових показників) за кордоном одержують поширення тільки із середини 1970-х років, а в сучасній вітчизняній літературі вони тільки побічно згадані, завдяки цьому, дані програми майже не використовуються на машинобудівних підприємствах. Результат – втрата вітчизняними підприємствами конкурентоспроможності на світовому ринку. Постає необхідним розглянути закордонний досвід з розробки програм управління продуктивністю праці та спробувати з'єднати його з вітчизняними результатами в даній сфері.

Аналіз досліджень і публікацій. Різні проблеми управління продуктивністю праці знайшли своє відображення в основоположних роботах науковців минулого: А. Сміта, Р. Оуена, Ч. Беббіджа, О. Конта, Н. Сеніора, Ф. Тейлора, Г. Емерсона, А. Файоля, Ф. Гілберта, Б. Сзема, Ф. Бастіа, К. Маркса. Серед сучасних вчених-економістів суттєвий внесок в розвиток теорії й практики зробили: Д. Скот Синк, Д. Кендрик, Е. Деннісон, С. Фабрикант, Р. Солоу, Д. МакГрегор, Т. Пітерс, Р. Уотермен, М.Х. Маскон, П. Друккер, Д.П. Богиня, І.К. Бондар, Р.В. Гаврилов, Б.М. Генкін, О.Е. Германова, А.М. Колот, В.С. Астраускас, М. Абрамович, І.І. Прокопенко.

Постановка завдання. Мета статті полягає в систематизації процесу управління продуктивністю праці та визначення можливості використання програм управління продуктивністю праці на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Використовуючи категорію продуктивності праці, постійно доводиться мати на увазі дві крайності: з одного боку, досить вузьке поняття з ясно обкресленою роллю в механізмі управління, яке можливо кількісно легко виразити, але воно не дає цілісного представлення про виробничий процес; з іншого боку – поняття, що багатогранно характеризує цей процес, але тому що для свого кількісного представлення вимагає декількох показників, внаслідок цього важко реалізоване в практичній діяльності.

Як і багато інших понять, продуктивність праці припускає множинність свого чисельного представлення. Причому множинність ця не альтернативна (той або інший показник), а взаємодоповнююча (система показників). Тому цілком коректно говорити про продуктивність праці у вузькому й широкому змісті слова. Під продуктивністю праці у вузькому змісті – розуміється один показник, що характеризує ефективність виробничого процесу з погляду його основної мети у вигляді співвідношення продукції, призначеної для реалізації за межами цього виробничого процесу, та одного або декількох основних ресурсів. Тут під продукцією мається на увазі підсумований, з деяким виправленням на якість, набір товарів і послуг. У такому показнику не відбиваються умови, що супроводжують виробничий процес (своєчасність виконання замовлення, число травм, отриманих робітниками і т.д.), хоча побічно вони можуть знайти відбиття в ціні продукції й витратах на робочу силу, у вигляді витрат на страхування. Основне завдання, яке необхідно вирішувати при визначенні продуктивності праці у вузькому змісті слова – це вибір ознаки, що щонайкраще характеризує наші представлення про ефективність у цілому, з погляду основного завдання, що стоїть перед підприємством або іншою виробничою одиницею.

У міру розширення кола завдань, що стоять перед підприємством, все важче описувати ефективність його діяльності за допомогою одного показника. У цьому випадку зручніше перейти до системи показників, тобто трактувати продуктивність у широкому змісті слова.

Розрахунок продуктивності праці здійснюється в наступній послідовності: по-перше, виділяється ряд ознак, які щонайкраще представляють поняття продуктивності (завдання простіше, ніж виділення однієї ознаки); по-друге, або пропонується процедура зведення ряду показників до одного з метою однозначної оцінки сформованої ситуації (додаткове завдання), або допускається, що остаточне господарське рішення приймається при наявності декількох (цілком можливо, суперечливих) кількісних оцінок, тобто в кінцевому рахунку залучаються на допомогу такі "інструменти", як інтуїція, досвід і т.д. Подібного роду "інструменти" обов'язково присутні на одному з етапів побудови більш-менш складних статистичних показників.

Традиційна система виміру продуктивності праці націлена на оцінку процесу діяльності працівників, а не на ті послуги, які вони надають. Токарі звичайно оцінюють свою роботу в кількості оброблених виробів, секретарі – в кількості прийнятих документів, надрукованих копій, телефонних дзвінків, менеджери – в числі нарад, на яких вони були присутні, складених службових записках, прочитаних заявках та ін. Погляд на роботу установи із цієї сторони демонструє лише розмаїтість видів діяльності, людей залучених у неї, але зовсім нічого не говорить про мету цієї діяльності. Ця система рідко візьме до уваги оцінку споживача. Такі міри, як кількість працівників, кількість витрачених годин і т.д., використовуються в першу чергу тому, що вони легко піддаються кількісній оцінці. Однак важливо вимірювати не просто результат, а результат у вигляді послуги, який має на увазі якісне й своєчасне задоволення потреб конкретного споживача. Установка на ефект (на максимально повне задоволення потреб клієнта) на відміну від установки на економічність (зниження витрат) насторожує на інновації, поліпшення якості й своєчасність надання послуг, що диктують постійно змінні ринкові умови.

Продукт сучасного виробництва складна динамічна єдність "матеріальних" і "нематеріальних" властивостей, що забезпечується організаційно й професійно збалансованою роботою численних груп фахівців із різних областей. Будь-який перекис, убик однієї зі сторін, руйнує цю цілісність із втратою споживчих якостей, престижу й іміджу даної виробничої системи. Саме тому оцінка продуктивності повинна носити інтегрально-факторний характер, що дозволяє врахувати роль всіх сторін процесу виробництва. Потрібні показники, що відбивають своєрідність ролі кожного фактора та, у той же час, дозволяють формувати загальну оцінку.

Одна міра, один показник часто не відбивають повністю всю роботу. Наприклад, багато інформаційних відділів використовують показник "число розроблених програм для ПК" як головний індикатор успіху, однак ця міра не враховує, наскільки ці програми були корисні для споживача. Очевидно, даний показник, повинен бути доповнений такими показниками, як: помилки, переробки та корисність програми.

Працівники, природно, бояться будь-яких вимірів їхніх дій, тому що це може та, як правило, приводить до підвищення інтенсивності їхньої праці або до несподіваних перебудов. У зв'язку з цим необхідні психологічні хитрощі й сучасні прогресивні методи мотивації для того, щоб зломити внутрішній опір працівників для одержання задовільних оцінок продуктивності праці.

Доводиться відзначити також, що легко вимірюються проміжні стадії виробничого процесу, але важко оцінюються кінцеві послуги. Системами, основні параметри яких переведені на чисельну мову, управляти значно легше, але варто пам'ятати, що при перекладі на чисельну мову, щось губиться. Якщо для кресляра встановлюється норма у вигляді кількості креслень на місяць та у випадку невиконання цього показника потрібна економічна санкція, тоді природно, що працівник працює тільки на цей показник на шкоду всім іншим, які можуть бути важливі для споживача. Логічно, що більше ефективна оцінка, повинно бути представлена системою показників.

На думку автора, в ринкових умовах швидких технологічних змін, коли в собівартості кінцевої продукції збільшується частка не матеріальних ресурсів, коли в загальній кількості персоналу збільшується частка не прямого виробничого персоналу (управлінський і інфраструктурний), коли продукція стає все складнішою за формою й складом та коли збільшується вага якісних показників з якісними шкалами вимірювання, постає необхідним використання тільки динамічних систем показників продуктивності тісно пов'язані з іншими системами контролю й підвищення ефективності виробництва.

При розробці системи показників продуктивності праці також важливо враховувати й політику основних керівників підприємства. Залежно від діапазону системи й одиниці аналізу необхідна підтримка та узаконення керівництвом відповідного рівня. Не одна програма зазнала невдачі у зв'язку з недостатньою підтримкою керівництва.

На практиці представлення про те, що таке продуктивність праці (коли справа стосується виміральної формули), досить відмінно від того, котре формулюють у своїх роботах теоретики. Отже, практики дуже мало уваги приділяють на заклики теоретиків про необхідність правильно застосовувати показники продуктивності праці. На їх погляд, прості, хоча й недосконалі, міри із практичної точки зору вважаються кращими, ніж досконалі, але складні. Щоб міри працювали, вони повинні бути зрозумілі тим, для кого вони встановлені. Тому керівники вибирають не "правильні" показники, а ті, які їм зручні для контролю за рухом до своєї головної мети – збільшення прибутків. Підприємства живуть не заради підвищення продуктивності праці, а заради підвищення норми прибутку. Тому багато підприємств і не знають про існування іншого способу оцінки продуктивності праці.

Багато керівників приймають рішення тільки на основі інформації, що прив'язана до прибутку. Але в умовах інфляції прибуток не є надійним орієнтиром стійкості фірми в довгостроковій перспективі. Міри продуктивності дозволяють аналізувати стан справ з виправленням на інфляцію. Завдання полягає в тому, щоб прив'язати продуктивність праці до прибутку. Таким чином, орієнтація на ріст продуктивності праці не є принципово новою формою управління виробництвом. Даний процес відображає зсув акцентів з оцінки поточного стану фірми (яке в першу чергу описується показником прибутку) на оцінку стану в перспективі, що характеризується технологічним і організаційним станом фірми стосовно конкурентів, та кількісно виражається показником продуктивності праці. У міру посилення конкуренції не тільки норма прибутку сьогодні, але можливість вижити завтра – таке ж, першочергове завдання компанії. Підприємство, що домагається високих фінансових результатів за рахунок вдало сформованої кон'юнктури на ринку, не має високих перспектив, якщо воно не зуміє реально (тобто після дефляції витрат і результату) підвищити продуктивність праці.

У реальній практичній діяльності традиційна версія продуктивності праці повинна модифікуватися в представлену на рис. 1.

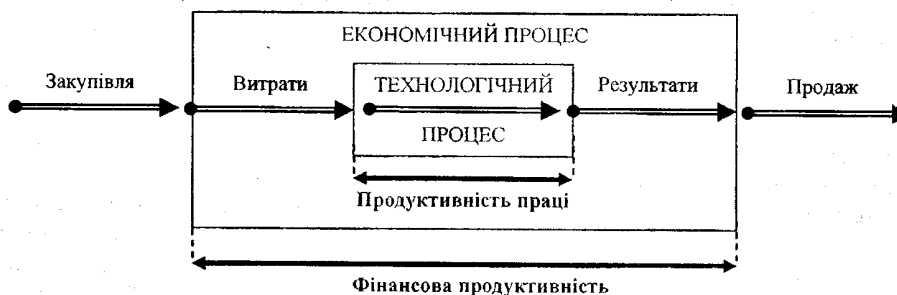


Рис. 1. Концепція продуктивності праці з урахуванням ринкових умов

Основним завданням управління продуктивністю праці на рівні підприємства повинно стати виділення контрольованих з боку підприємства й неконтрольованих факторів, що впливають на зміну прибутку. Відповідно до цього відбувається розкладання фінансового результату діяльності фірми на дві складові.

Перша складова залежить від внутрішніх організаційно-технологічних зусиль, що й характеризують показники продуктивності праці, визначаючи фактори, що впливають на загальну продуктивність праці для наступної розробки програми її підвищення. Друга складова залежить від конкретних ринкових зусиль, тобто цін на продукцію, на сировину, матеріали, енергію й інші компоненти витрат. При цьому, звичайно, не слід упускати з виду, що продуктивність праці й стійкість на ринку – величини, досить тісно пов'язані. Підприємство, що має середню продуктивність, а не більшу, ніж в інших, перебуває в постійній залежності від ринку, ріст продуктивності праці знижує цю залежність. Якщо це було б не так, то ніхто б не займався проблемами продуктивності праці.

Аналіз рівня продуктивності в зарубіжних фірмах і компаніях проводиться на підставі розроблюваних нормативів або стандартів, досягти яких повинна намагатися фірма. Для розробки нормативів використовуються такі підходи:

- оцінка;
- інженерний підхід;
- зіставлення наявних можливостей з відповідними в аналогічних фірмах і компаніях;
- розробка нормативу рівня продуктивності.

Використання цих підходів дає змогу скласти систему вимірювань продуктивності на підставі комбінацій різних типів взаємозв'язків, які певною мірою відбивають рівень продуктивності.

Саме через ретельний аналіз виявляються невикористані можливості системи, які можна врахувати у стратегічному плані для проектування, створення і впровадження програм управління продуктивністю праці.

Програм підвищення й управління продуктивністю праці в закордонній практиці є дуже багато. Одні з них зосереджують увагу на технічних аспектах виробничого процесу. Широке розповсюдження одержали ідеї автоматизованого робочого місця, автоматизованого офісу й т.д. Другі зосереджують увагу на соціальних важелях, тобто залучення рядових працівників у процес прийняття управлінських рішень, заходи щодо збагачення праці. У третіх робиться упор на матеріальне стимулювання. Популярною стала система оплати, які погоджують приріст оплати робочої сили із приростом продуктивності праці. Загальним елементом у всіх цих програмах є процедура виміру продуктивності праці – рівня, динаміки, взаємозв'язку з фінансовими показниками, як необхідна умова для контролю за реалізацією цілеспрямованих управлінських дій.

Планування заходів в області управління продуктивністю праці – це складне завдання, що не залежить від величини й структури організаційної системи. Для ринкової економіки характерно, що все більше число працівників апарата, відділів кадрів і менеджерів різного рівня зіштовхуються з необхідністю розробки й впровадження програм в області продуктивності праці [5, с. 133]. Якість процесу планування на ранніх стадіях розробки програм управління продуктивністю має істотне значення для успіху довгострокових програм управління, тому до їх розробки треба підходити всебічно підготовленими і скрупульозно.

У світовій практиці програми підвищення та управління продуктивністю передбачають замкнутий цикл етапів, послідовність виконання яких забезпечує формування програми управління продуктивністю.

Програми управління продуктивністю праці включають:

- вимір і оцінку продуктивності;
- планування контролю й підвищення продуктивності на основі інформації, отриманої в процесі виміру й оцінки;
- впровадження мер контролю й підвищення продуктивності;
- вимір і оцінку впливу цих мір.

У книзі “Управління продуктивністю”, автора Д. Скотта Синка [2], більш детально описані вісім послідовних етапів процесу стратегічного планування стосовно проектування і розробки програми управління продуктивністю праці. Оскільки підходи до формування програм підвищення та управління продуктивністю в основі своїй однакові, й тільки особливості та специфіка тієї чи іншої організації накладає свій відбиток на етапи планування, то дана методологія може бути використана й на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Розробка програми управління продуктивністю праці включає в себе вісім кроків [2, с. 459–465]:

1. Внутрішня стратегічна оцінка (критичний погляд з середини).
2. Зовнішня стратегічна оцінка (критичний погляд на оточення).
3. Перетворення результатів отриманих на попередніх етапах в передумови плану.
4. Стратегічне планування.
5. Розробка критеріїв продуктивності програми.
6. Планування заходів.
7. Планування проектів.
8. Розгляд і оцінка програми.

Відповідно до існуючої практики менеджери розробляють план стратегічних заходів у сфері управління продуктивністю праці. Застосовувані ними методи її виміру, оцінки, контролю і підвищення можуть бути ідентичними тим, котрі використовуються в інших організаціях. Однак характер використання цих методів та їх об'єднання в систему є унікальним у кожній організації, тому що кожна організація має свої особливості.

Управління підвищенням продуктивності праці передбачає не тільки врахування факторів, які впливають на ефективність праці безпосередньо на виробництві. Важливу роль у цьому випадку відіграють фактори, які визначають загальні пропорції праці в народному господарстві, механізм їх регулювання, рівень розвитку науки і знань, здатність суспільства реалізувати їх у великих масштабах, гнучкість і маневреність економічних

методів управління, пріоритети інвестиційної політики, розподілу і кооперації праці, суспільну організацію праці, відтворення робочої сили. Власне, мова йде про механізм багатofункціонального взаємозв'язку між виробничими силами і виробничими відносинами.

Що ж стосується контролю і підвищення продуктивності, то для того, щоб допомогти менеджерам більш системно підійти до пошуку і відбору методів підвищення продуктивності, що відповідають їхнім потребам, автором пропонується використовувати добре розроблену вітчизняними науковцями класифікацію факторів і резервів підвищення продуктивності праці. Це дасть можливість визначити, які саме фактори більшою мірою впливають на підвищення продуктивності праці, який ще є резерв для підвищення та, які є сучасні методи впливу на стан цих факторів.

Продуктивність праці – показник динамічний, що постійно змінюється під впливом безлічі факторів. Фактори зміни показника – це сукупність всіх рушійних сил і причин, які визначають динаміку цього показника. Відповідно фактори підвищення продуктивності праці – це вся сукупність рушійних сил і причин, які призводять до збільшення продуктивності праці. Оскільки підвищення продуктивності праці має велике значення, як для кожного підприємства окремо, так і для суспільства в цілому, вивчення факторів і пошук резервів збільшення стає найважливішим завданням економічної теорії й практики.

Зростання віддачі всі складових виробництва, у тому числі праці, досяжний тільки, якщо адміністрація підприємств сконцентрує увагу на факторах, що сприяють більше повному використанню внутрішніх ресурсів і накопиченого трудового, виробничого й комерційного потенціалу.

Рівень продуктивності праці значною мірою визначається тим, наскільки повно за інших рівних умов реалізуються основні фактори її росту. Фактори в різній мірі впливають на рівень продуктивності праці в кожному конкретному випадку та у різні періоди часу. Крім того, на рівень і динаміку продуктивності праці впливають також умови, у яких протікає процес праці. Вони або підсилюють дію того або іншого фактора (якщо вони сприятливі), або послаблюють його. Наприклад, природно-кліматичні умови істотно впливають на результати праці і його продуктивність у сільському господарстві. Суспільні умови, пов'язані з виробничими відносинами й з формами власності на засоби виробництва, також можуть певним чином відбитися на продуктивності праці.

Вивчення й виявлення механізму дії факторів дозволяє краще використовувати їх для підвищення продуктивності праці. Цьому покликана сприяти науково обґрунтована класифікація факторів. Класифікація факторів підвищення продуктивності праці являє собою їхнє угруповання за характером впливу на позитивну динаміку продуктивності праці. В умовах широкої конкуренції класифікація факторів актуальна, оскільки має велике значення, як для теоретичних, так і для практичних досліджень, оскільки фактори росту продуктивності праці представляють собою зміни матеріально-технічних, організаційно-економічних і соціально-психологічних умов, як у безпосередньому процесі виробництва, так і поза нього (сфера послуг, охорона здоров'я, освіта, житлово-побутові умови).

Дослідження факторів необхідно також для більш точної оцінки успіхів в галузі підвищення продуктивності праці. Не знаючи, з чого складається загальний приріст продуктивності праці, таку оцінку дати важко, тому що фактори, що впливають на продуктивність праці, далеко не рівноцінні та не однозначні. Одні дають стійкий приріст, а вплив інших є змінним. Нарешті, різні фактори вимагають неоднакових зусиль і витрат для приведення їх у дію. Тому досить важливо знати, за рахунок чого відбудеться приріст продуктивності праці.

Класифікація факторів продуктивності праці повинна припускати не тільки їх теоретичне обґрунтування, але і розробку такої системи, що охоплювала б усі зміни, що відбуваються у визначеній ланці виробничого процесу, і в той же час забезпечувала б можливість проведення розрахунків щодо визначення кількісного значення цих факторів у підвищенні продуктивності праці в досліджуваному періоді [1, с. 74].

Під впливом факторів скорочуються витрати живої праці на виробництво одиниці продукції, тобто підвищується рівень продуктивності праці. При цьому форми прояву цих факторів досить різноманітні, практично незліченні й можуть виступати не тільки як конкретні заходи (наприклад, підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва, удосконалювання організації й обслуговування робочих місць, впровадження типових структур управління й т.п.), але і як глибинні процеси і явища, що сприяють підвищенню продуктивності праці (зміна й розвиток форм власності, удосконалювання розподільних відносин господарського механізму й т.п.) [3, с. 366].

До найбільш важливих факторів, що впливають на продуктивність праці, відносять всі фактори, які призводять до поліпшення якості робочої сили. Це насамперед такі характеристики робітників, як рівень кваліфікації й професійних знань, умінь, навичок; компетентність, відповідальність, розумові здатності; адаптованість, здатність до інновацій, професійна мобільність, дисциплінованість, моральність, здатність реагувати на зовнішні стимули та внутрішнє бажання якісно виконувати роботу. До цієї групи факторів також відносять характеристики трудових колективів, такі, як трудова активність, творча ініціатива, соціально-психологічний клімат, система ціннісних орієнтацій [4, с. 277].

Матеріальна й моральна зацікавленість працівників у результатах праці, як фактор підвищення його продуктивності, діє в різних напрямках. Найбільш коротким і доступним шляхом є підвищення інтенсивності праці. Воно дає негайний і очевидний результат. Однак при цьому продуктивна сила праці не збільшується, а психофізіологічні границі підвищення інтенсивності праці досить жорсткі. Істотний ріст продуктивності праці тільки за рахунок підвищення інтенсивності й збільшення енергетичних витрат організму працівника не може бути досягнутий. Разом з тим зацікавленість працівників у результатах праці спонукує їх до вдосконалювання

організації виробництва й праці. Таким чином, соціальний фактор реалізується через організаційні й матеріально-технічні фактори та викликає прагнення до вдосконалювання техніки, технології, організації виробництва, праці й управління.

Однак тільки матеріальної й моральної зацікавленості в результатах праці недостатньо. Потрібно не тільки хотіти одержати бажаний результат, але й бути здатним його досягти. Для цього необхідні, по-перше, кваліфікація, що здобувається за допомогою первісного навчання й тривалої практики, а, по-друге, стан здоров'я, що відповідає виконуваній роботі. Але оскільки стан здоров'я, фізична дієздатність працівників залежить не тільки від виробничих умов, але й від умов життя взагалі (ступінь задоволення життєвих потреб у їжі, одязі, житлі, у повноцінному відпочинку й т.д.), то й корні соціально-економічних факторів виходять далеко за межі підприємства й охоплюють, по суті, весь життєвий уклад, спосіб життя тої або іншої соціальної групи.

Класифікація факторів важлива тому, що вона дозволяє перейти від простої реєстрації змін у рівні продуктивності праці до активного виявлення причин, які обумовили ці зміни, а отже, до виявлення невикористаних резервів.

Резерви росту продуктивності праці – це можливості більш повного використання продуктивної сили праці, всіх факторів підвищення його продуктивності за рахунок удосконалювання техніки, технології, поліпшення організації виробництва, праці й управління [3, с. 389; 4, с. 279]. Резерви тісно пов'язані з факторами росту продуктивності праці. Якщо той або інший фактор розглядати як можливість, то використання пов'язаного з ним резерву – це процес перетворення можливості в дійсність [4, с. 279].

Відомо, що "ціль виявлення резервів складається з максимального використання всіх можливостей економії суспільної праці, як безпосередньо в живій праці, так і в упредметненій – у засобах праці й предметах праці. Тому резерви діляться, насамперед, на дві великі групи: резерви кращого використання засобів виробництва й резерви кращого використання робочої сили" [3, с. 389]. Для досягнення поставленої мети треба постійно або періодично визначати зміни витрат живої й упредметненої праці за допомогою існуючого ряду методів.

Для більш повного використання резервів підвищення продуктивності праці на підприємствах розробляються програми управління продуктивністю, у яких визначаються види резервів, конкретні строки й способи їхньої реалізації, плануються витрати на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їхнього впровадження.

Після визначення, які саме фактори більшою мірою впливають на підвищення продуктивності праці, менеджерам необхідно підібрати відповідні методи для покращення ситуації на підприємстві.

Розроблено досить багато методів підвищення продуктивності праці. Основні з них це: традиційне нормування праці, скорочення накладних витрат; облік витрат; проєктування витрат (кошторисні розрахунки); перевірка витрат енергії; управління запасами; складські роботи; розвиток та впровадження нових технологій; технічне переоснащення; спрощення документообігу та комп'ютеризація; робототехніка, автоматизація, системи автоматизованого виробництва; програми стимулювання удосконалення обладнання; дослідження і розробки; розробка методів проєктування; стратегічне планування; організація виробництва; організаційний аналіз; управління виробництвом; управління якістю; аналіз операцій; планування виробничих потужностей і управління ними; розробка методів праці; дослідження операцій; управління по цілях за участю службовців; збагачення змісту праці; розробка і перегляд посадових обов'язків; сучасне управління трудовими ресурсами; прогресивна мотивація праці; підготовка керівників (підвищення кваліфікації); підвищення кваліфікації службовців; кружки якості; програми якості трудового життя; лідерство та інші підходи.

Багаторічною практикою вироблена багата кількість ефективних методів забезпечення ощадливого використання ресурсів. Ці методи реалізуються через основні функції управління.

Загальними функціями управління для всіх підсистем, що характеризують вплив на відносини людей у процесі виробництва, є функції організації, нормування, планування, координації, мотивації, контролю і регулювання [6, с. 589].

Усі функції управління взаємодіють між собою і представляють систему, елементи якої взаємопов'язані єдиними цілями і задачами. У зв'язку з тим, що система управління продуктивністю праці є складовою частиною загальної системи управління підприємством, то її організаційне забезпечення повинно органічно слючатися із загальною організаційною структурою управління. Таке сполучення дозволяє знизити загальний рівень управлінських витрат, забезпечити координацію дій системи управління продуктивністю праці з іншими управляючими системами, особливо з управлінням виробничими підрозділами, підвищити комплексність і ефективність контролю за реалізацією прийнятих рішень.

Управління продуктивністю праці безпосередньо пов'язано з виробничим, інноваційним, інвестиційним, фінансовим менеджментом, менеджментом персоналу й інших підсистем функціонального менеджменту. Це визначає необхідність інтегрувати систему управління продуктивністю праці в загальну систему управління підприємством.

Висновки. Підсумовуючи все сказане, можна зробити висновки продемонструвавши систематизацію процесу управління продуктивністю праці у вигляді рис. 2.

Спочатку йде стадія усвідомлення самої проблеми. Більшість розвинених країн сьогодні добре розуміють, до чого призводить падіння темпів продуктивності в національному й міжнародному аспектах. Але питання про продуктивність на рівні фірми усе ще усвідомлюється недостатньо, тому представляється розумним чітко визначити, що ж та або інша організація має на увазі, говорячи про свою власну "продуктивність". Необхідно також зрозуміти, що стосовно до різних функцій і різних рівнів організації, проблема продуктивності повинна ставитися по-різному.

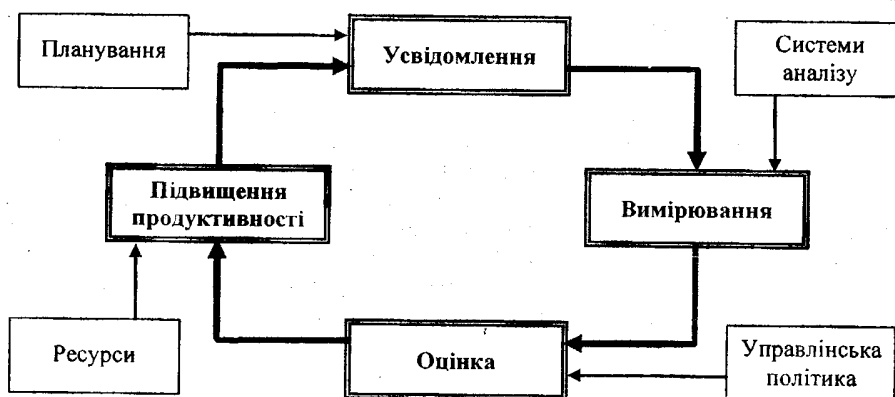


Рис. 2. Систематизація процесу управління продуктивністю праці

Після усвідомлення проблеми й ухвалення рішення про планомірне зусилля, спрямоване на підвищення продуктивності, на наступному кроці необхідно зрозуміти зв'язок виміру продуктивності з іншими системами виміру й аналізу, якими вже володіє організація. Часто подібні системи вносять великий вклад у розвиток і зміцнення самої системи виміру продуктивності. Потім, необхідний набір основних показників, що дозволяють зосередити увагу на тих частинах організації, які перебувають у сильному або слабкому положенні з погляду аналізу продуктивності та можливостей її підвищення.

Після одержання результатів вимірювання необхідний наступний крок – ставиться діагноз або дається оцінка. Таке оцінювання може лежати в діапазоні від постановки формального й структурованого діагнозу до швидкого й неформального перегляду результатів. При оцінюванні необхідно враховувати основні потреби організації і її політику. Наприклад, спроба підвищення продуктивності в певній частині організації може виявитися даремною, якщо надалі значення цієї частини буде знижуватися або відбудуться істотні зміни в управлінні у зв'язку з новою стратегією компанії. Фахівець з проблем продуктивності і керуючий виробництвом (якщо це не одна й та сама особа) повинні разом скласти довгий список тих проблем і можливостей, які можна знайти для розглянутої частини організації. Результати, отримані в процесі виміру продуктивності, частково дадуть необхідну інформацію, але потрібно також розглянути існуючі завдання й цілі, стиль управління й обмеження для розробки якісної програми підвищення продуктивності праці.

Після того як менеджер завершив оцінювання, виявив проблеми й можливості їхнього рішення в певних областях, проаналізував ресурси, які є в його розпорядженні для здійснення змін, він повинен досліджувати й застосувати певні методи підвищення продуктивності. Це не лінійний процес. Якщо досягнуті деякі успіхи в підвищенні продуктивності, розумно розповсюдити дану інформацію, щоб підвищити ступінь усвідомлення проблеми службовцями, що у свою чергу буде стимулювати більш якісне вимірювання, більш ретельне оцінювання й т.д.

Після реалізації методів підвищення продуктивності праці знову переходимо до першого кроку з метою усвідомлення тих недоліків, які були здійснені на попередніх етапах. І так далі по спіралі розширюючої сфери впливу системи управління продуктивністю праці.

На закінчення слід сказати, що об'єднання закордонного досвіду в розробці програм управління продуктивністю праці з вітчизняною класифікацією факторів підвищення продуктивності праці й сучасними виробничими методами дає добре підґрунтя для впровадження систем управління продуктивністю праці на машинобудівних підприємствах України.

Результати статті можуть бути використані на вітчизняних підприємствах для покращення процесу управління, як продуктивністю праці, так й підприємством в цілому.

Література

1. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-трудові відносини: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2004. – 438 с.
2. Скотт Синк Д. Управление производительностью. Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
3. Дзюба С.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учеб. пособие – Донецк: ООО “Юго-восток” Лтд, 2003. – 550 с.
4. Есинова Н.И. Экономика труда и социально трудовые отношения: Учеб. пособие. – К.: Кондор, 2004. – 429 с.
5. Калина А.В. Менеджмент продуктивности: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2004. – 232 с.
6. Стивенсон В.Д. Управление производством / Пер. с англ. – М.: ООО Изд-во “Лаборатория базовых знаний”; ЗАО Изд-во “Бином”, 1998. – 928 с.

Надійшла 14.09.2008 р.

Науковий журнал

5.2008



Сергійчук С.Т.
стор. 230-237

к-ра менеджменту

ВІСНИК

Хмельницького національного
університету

Економічні науки

Том 2

Науковий журнал **5.2008**

ВІСНИК

**Хмельницького
національного
університету**

Економічні науки

Том 2

Хмельницький 2008

ВІСНИК

Хмельницького національного університету

Затверджений як фахове видання
Постановою президії ВАК України
від 19.01.2006 № 2-05/1 (бюл. ВАК № 2'2006 р.)

Засновано в липні 1997 р.

Виходить 6 разів на рік

Хмельницький, 2008, № 5, Т. 2 (119)

Засновник і видавець: Хмельницький національний університет
(до 2005 р. — Технологічний університет Поділля, м. Хмельницький)

| | |
|-------------------------------|--|
| Головний редактор | Скиба М. Є., заслужений працівник народної освіти України, д. т. н., професор, академік МАІ, академік УТА, ректор Хмельницького національного університету |
| Голова редакційної колегії | Сілін Р. І., заслужений працівник народної освіти України, д. т. н., професор, академік МАІ, академік АІН України, академік УТА |
| Заступник головного редактора | Параска Г. Б., д. т. н., професор, проректор Хмельницького національного університету |
| Відповідальний секретар | Гуляєва В. О., завідувач відділом інтелектуальної власності Хмельницького національного університету |

Члени редколегії

Економічні науки

д. е. н. Войнаренко М. П., д. е. н. Асаул А. М., д. е. н. Бельтюков Є. А., д. е. н. Благун І. С., к. е. н. Бондаренко М. І., д. е. н. Ведерніков М. Д., д. е. н. Геєць В. М., к. т. н. Григоруку П. М., д. е. н. Завгородня Т. П., к. т. н. Йохна М. А., д. е. н. Козак В. Є., д. е. н. Кругляк Б. С., д. е. н. Кулинич О. І., к. е. н. Лук'янова В. В., к. е. н. Любохинець Л. С., к. е. н. Мороз В. С., д. е. н. Нижник В. М., д. е. н. Орлов О. О., к. е. н. Сокирник І. В., д. е. н. Федулова Л. І., к. е. н. Хмелевська А. В., д. е. н. Хрущ Н. А.

Відповідальний редактор серії "Економічні науки" **Войнаренко М. П.**, д. е. н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік АЕНУ, МАІ, УАЕК, проректор Хмельницького національного університету

Відповідальні за випуск: д. е. н. Нижник В. М., к. е. н. Мельник А. О.

Технічний редактор к. т. н. Романюк В. В.

Редактор-коректор Броженко В. О.

Адреса редакції: Україна, 29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, Хмельницький національний університет
редакція журналу "Вісник Хмельницького національного університету"
☎ (03822) 2-51-08
e-mail: patent_1@beta.tup.km.ua
web: http://library.tup.km.ua/visnyk_tup.htm
<http://visniktup.narod.ru> <http://vestnik.ho.com.ua>

Зареєстровано Міністерством України у справах преси та інформації.
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ № 9723 від 29 березня 2005 року (перереєстрація)

© Хмельницький національний університет, 2008
© Редакція журналу "Вісник Хмельницького національного університету", 2008

| | |
|---|-----|
| С.А. МАТЮХ ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІ ТА ВИМОГИ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ | 167 |
| С.О. ЦИМБАЛЮК СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА УМОВАХ ЛІЗИНГУ | 170 |
| М.Я. ЗУБ ВПЛИВ РИНКУ ПРАЦІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ | 174 |
| О.О. ЧЕРНУШКІНА ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДОСЛІДЖЕННІ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ | 179 |
| С.В. ТУМАКОВА К ВОПРОСУ О СТРУКТУРЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РЫНКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ | 182 |
| В.М. ТУРЧИНА ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙ У СФЕРІ ПРАЦІ В ЕКОНОМІЦІ НОВОГО ТИПУ | 187 |
| О.І. ДЕМБА, М.М. ЗАХАРЧЕНКО, А.І. СКЛАБІНЬСЬКА ГАРМОНІЗАЦІЯ ТЕРМІНОЛОГІЧНИХ ПОНЯТЬ У СТАТИСТИЦІ ПРАЦІ | 192 |
| І.І. МОТОРНА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В НОВИХ УМОВАХ ЗАЙНЯТОСТІ | 196 |
| О.А. ХАРУН МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ОСНОВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 199 |
| Л.В. БОНДАРЧУК ВПЛИВ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ ЯК НЕОБХІДНІСТЬ МОДЕЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРОЦЕС ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ | 204 |
| І.Г. БУЗЕЦЬКИЙ ПАРАДИГМАЛЬНІ ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ЕВОЛЮЦІЇ ПОНЯТІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНОГО АПАРАТУ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ | 207 |
| Л.П. ЧЕРНЯГА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ АГЕНТІВ ТА МЕНЕДЖЕРІВ З ОПЕРАЦІЙ ПО НЕРУХОМОСТІ | 212 |
| В.Й. БАКАЙ, К.П. ХИТРА ПРОБЛЕМИ ВКЛАДАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В УКРАЇНІ | 215 |
| А.С. ТЕЛЬНОВ КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ | 218 |
| О.Ю. БУДЯКОВА ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНА ЗБАЛАНСОВАНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ: СИНТЕЗ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ | 221 |
| Л.П. ШЕВЧУК МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ – ДЖЕРЕЛО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВІДТВОРЕННЯ І НАГРОМАДЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ | 226 |
| С.І. СЕРГІЙЧУК СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ | 230 |
| Є.С. ЛАВРЕНЮК СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА ТА ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ | 237 |
| О.Ю. ПРОКОПЕНКО СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД ЯК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ | 240 |
| О.П. ШМУРІКОВА ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КРАЇНАХ З РОЗВИНУТОЮ РИНКОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ | 245 |
| РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА | |
| І.Є. ЖУРБА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ | 249 |
| М.В. НІКОЛАЙЧУК ДЕМОЕКОНОМІЧНА СКЛАДОВА БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ДЕТЕРМІНАНТ | 254 |
| М.М. ЗАХАРЧЕНКО, А.І. СКЛАБІНЬСЬКА РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ | 260 |

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради ХНУ, протокол № 2 від 25.10.2008

Підп. до друку 26.10.2008. Обл.-вид. арк. 39,43. Ум. друк. арк. 38,50
Формат 30×42/4, папір офсетний. Друк різнографією
Наклад 110, зам. № 354

Тиражування здійснено з оригінал-макету, виготовленого
редакцією журналу "Вісник Хмельницького національного університету"
редакційно-видавничим центром Хмельницького національного університету
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1, тел. (8-0382) 72-83-63